

A FERRAMENTA *DESIGN THINKING*: UMA ESTRATÉGIA DA GESTÃO EMPREENDEDORA DA INOVAÇÃO PARA O DESPERTAR CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES

MIRIAN TORQUATO, MSC.

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
miriantorquato@gmail.com

INARA ANTUNES VIEIRA WILLERDING, MSC.

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
inara.antunes@gmail.com

ÉDIS MAFRA LAPOLLI, DR^A.

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
edispancion@gmail.com

RESUMO

O objetivo geral do artigo é apresentar a importância do empreendedor no despertar criativo dos colaboradores das organizações por meio da ferramenta Design Thinking, como mecanismo facilitador a uma Gestão Empreendedora da inovação. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória, descritiva e bibliográfica. O artigo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente são abordados os temas Criatividade, Design Thinking e Gestão Empreendedora da Inovação. Em linhas gerais, pode-se concluir com a pesquisa, que o Design Thinking é uma ferramenta que facilita o despertar criativo do colaborador da organização por meio do exercício da exposição, troca e disseminação de ideias que agregam valor, contribuindo assim, para o mundo das organizações contemporâneas e também para o fortalecimento da característica criativa e inovadora de uma gestão empreendedora, possibilitando novas descobertas.

Palavras-chave: Criatividade; Inovação; Design Thinking; Gestão Empreendedora da Inovação.

INTRODUÇÃO

Para enfrentar um ambiente repleto de incertezas se faz pertinente afirmar que a inovação passa a ser um dos fatores determinantes para o sucesso no mercado, sobretudo do ponto de vista da concorrência, uma vez que por meio dela é possível reinventar o negócio, de modo a torná-lo mais competitivo, diferenciado e atraente.

Atualmente é preciso ir além de uma gestão pautada em tecnologia para alcançar uma performance que atenda as incertezas do mercado, é essencial o indivíduo e suas capacidades e competências, motivando-o para o trabalho em grupos, exercitando assim, a criatividade gerando inovações. Esse é sem dúvida um dos paradoxos da gestão, onde novas práticas se fazem pertinentes, permitindo assim, uma nova cultura voltada à cooperação e sinergia entre

peças para um maior desempenho organizacional, ou seja, uma gestão empreendedora da inovação.

As organizações nessa esfera têm buscado sua contemporaneidade em um novo modelo organizacional, autorrenovador, baseado no empreendedorismo, pois essa dá espaço para que indivíduos e equipes atuem de forma criativa como empreendedores internos, rumo à maior eficácia na busca de novas oportunidades e também nos processos de inovação.

Dentro das diversas técnicas utilizadas para o despertar criativo, privilegia-se neste estudo o *Design Thinking*, como um processo criativo baseado no compartilhamento de ideias. É uma ferramenta de trabalho centrada no indivíduo, que estimula a geração e o compartilhamento de ideias para chegar ao novo, a soluções criativas, impactando positivamente a organização com o propósito de transformar desafios em oportunidades e projeto inovadores.

Assim, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória, descritiva e bibliográfica. Tem como objetivo apresentar a importância do empreender no despertar criativo dos colaboradores das organizações por meio da ferramenta *Design Thinking* como mecanismo facilitador a uma gestão empreendedora da inovação. Para tal, se faz necessário caracterizar a pesquisa proposta, que possui a seguinte pergunta norteadora: Como a ferramenta *Design Thinking* pode facilitar o despertar criativo em uma gestão empreendedora da inovação?

CRIATIVIDADE

Com a nova Revolução denominada a “Era do Conhecimento”, o reconhecimento do indivíduo passou a ser um novo momento para a civilização, como personagem gerador de conhecimento e agente do processo de inovação, interagindo e compartilhando seus conhecimentos com os demais membros do grupo no qual ele está inserido no processo. Portanto, estão emergindo novas formas organizacionais que colocam as pessoas em um circuito de *feedback*, em que suas ideias, raciocínios e sensações podem ser percebidas.

Segundo Machado (2014), o ser humano pode se beneficiar das tecnologias da informação porque é detentor da capacidade cognitiva, e com o acúmulo de experiências, conhecimentos e capacidade de criação (ativos intangíveis) ele pode aplicar as inovações tecnológicas (ativos tangíveis e produtos do conhecimento humano acumulado).

Torquato, Willerding e Lapolli (2013, p. 167) consideram que "só o homem tem o potencial criativo e inovador e, portanto, torna-se indispensável o desenvolvimento de suas habilidades para que a criação e inovação possam florescer". As autoras, após pesquisa proveniente do método da revisão integrativa da literatura, concluíram que a criatividade contribui para o processo de inovação, como processo de desenvolvimento dos potenciais, que possibilita a liberdade de expressão das pessoas. Embora existam bloqueios que impedem a expressão dos potenciais criativos, há a necessidade do investimento do potencial humano favorecendo a integração, interação e participação entre pessoas para o alcance do processo criativo (TORQUATO; WILLERDING; LAPOLLI, 2013).

Setiadi et al. (2013) afirmam que muitos dos empregos e o rápido crescimento de indústrias emergentes dependem do potencial criativo dos trabalhadores, da capacidade de pensar de forma não convencional, de questionar o rebanho, imaginar novos cenários, e produzir um trabalho surpreendente. Ainda segundo os autores, todas as pessoas têm o potencial de ser criativo, por outro lado, existem alguns obstáculos que precisam ser superados. O mais comum é não acreditar ser criativo. Se uma pessoa acredita ser carente de criatividade, ela não vai perseguir formas criativas de se expressar.

Inúmeras são as abordagens de autores em artigos científicos sobre a questão do potencial criativo quanto a sua natureza ou aplicabilidade, ou seja, quanto a atributos pessoais e/ou organizacionais, que originam, incentivam, mensuram, qualificam ou inibem a criatividade.

Nas organizações, a criatividade, como processo de desenvolvimento dos potenciais de expressão, possibilita a liberdade de expressão dos colaboradores, o que faz com que o gestor necessite reavaliar continuamente a rigidez dos modelos estruturados de gestão e busque implantar um modelo de flexibilidade e oportunidades em suas ações.

Novos conceitos, teorias e abordagens sobre a criatividade são apresentados por estudiosos nas áreas da filosofia, psicologia, sociologia e administração, dentre outras áreas. No Quadro 01, apresentam-se alguns conceitos de estudiosos sobre a criatividade.

Quadro 01 - Conceitos de estudiosos sobre a criatividade

Estudiosos	Conceito de Criatividade
Torrance e Mourad (1981)	É o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade; buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar essas hipóteses; e finalmente comunicar os resultados.
Stein (1974)	É o processo que resulta em um produto novo, que é aceito como útil e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo.
Kneller (1978)	Consiste em reorganizar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos.
Amabile (1983)	É um produto ou uma resposta julgado como criativo na medida em que é novo e apropriado, útil ou de valor para uma tarefa, sendo ela heurística, e não algorítmica.
Alencar (1996)	É uma das expressões da capacidade inesgotável do ser humano de se transformar e transformar o meio onde vive. Tem a ver com os processos de pensamentos que se associam com imaginação, <i>insight</i> , invenção, inovação, intuição, inspiração, iluminação, e originalidade. Ela diz respeito a uma disposição de pensar diferente e para “brincar” com ideias.
Toro (2002)	É o ato de parir a si mesmo num processo de autocriação constante e evolutiva, pois os impulsos de inovação inerentes aos sistemas biológicos culminam na criatividade.
Pope (2005)	É a capacidade de produzir, fazer ou tornar algo em uma coisa nova e válida tanto para si como para os outros, isto é, um atributo humano comum, pois a grande maioria das pessoas resolve problemas de todas as espécies no seu dia a dia com algum grau de criatividade. Ressalta-se que a criatividade implica incerteza, desconhecimento, e não é fácil de ser avaliada.
Fialho et al. (2006)	É geradora de ideias, responsável pela solução de problemas, permite aprender através do erro ou acerto e possibilita identificar as necessidades dos clientes e as novas oportunidades.
Pasinatto (2007)	Criatividade tem relação com a necessidade intrínseca de inovar, de buscar novas soluções para as dificuldades encontradas, de criar novas formas condizentes com as possibilidades de cada um ser autor e protagonista de sua existência.
Ulbricht e Vanzin (2010)	Decorre da passagem da fantasia à realização. Converte-se em um bem intangível de valor inestimável à vantagem competitiva, e, portanto, compreendê-la como resultante de um processo cognitivo conduz, com

	toda certeza, a resultados cada vez mais satisfatórios.
Zeng e Proctor; Salvendy (2010)	A criatividade está ganhando destaque na academia e na indústria e, há mais de 50 anos, pesquisas indicam que a criatividade é fundamental para a inovação de produtos e serviços.
Torquato et al (2014)	A criatividade como processo de desenvolvimento dos potenciais humanos possibilita a liberdade de expressão dos colaboradores, o que faz com que os gestores necessitem reavaliar continuamente a rigidez dos modelos estruturados de gestão e busquem implantar um modelo de flexibilidade e oportunidades em suas ações.
Kelley e Kelley (2014)	Não precisamos criar a criatividade do zero. Só precisamos ajudar as pessoas a redescobrir o que elas já possuem: a capacidade de imaginar, ou expandir, ideias originais. No entanto, o maior valor da criatividade só surge com a coragem de colocar essas ideias em prática.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para Pope (2005), Fialho *et al.* (2006), Terra, (2009) a criatividade é a capacidade de produzir, fazer ou tornar algo em uma coisa nova e válida, permitido aprender através do erro ou acerto. Possibilita identificar as necessidades dos clientes e as novas oportunidades, sendo necessário influenciar os processos produtivos intangíveis, ou seja, as pessoas para o processo de criação levando em conta fatores externos no presente, no passado e no futuro.

Portanto, a criatividade é um processo de transformação de conhecimento e ideias prévias em uma ideia inovadora que, em si, constitui um novo conhecimento (FREITAS JUNIOR *et al.*, 2013), e quando existirem barreiras organizacionais, os insights individuais podem não passar por todo o processo de criação do conhecimento, fazendo com que as grandes ideias, os grandes argumentos e os grandes conceitos sejam extintos e nunca transformados em serviços ou produtos de sucesso.

INOVAÇÃO

Inovação é talvez um dos assuntos mais discutidos do mundo dos negócios no início do século XXI. Os livros mais modernos sobre administração de empresas definem a inovação como um dos fatores determinantes para o sucesso no mercado. Para se diferenciar em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam obter avanços na produtividade, em geral, decorrente de uma nova forma de fazer as coisas - seja um modo mais eficiente de aproveitar os recursos, seja a entrada em um mercado diferente ou na aposta em um produto ou processo completamente novo.

A fórmula para o sucesso mercadológico está na inovação, em que conjuntos de sistemas produtivos diferenciados produzem a formulação de novos serviços e produtos. Alencar (1996, p. 3) pondera:

Inovar significa, como o próprio termo sugere, introduzir novidade, concebendo-se a inovação organizacional como processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto.

Portanto, pode-se afirmar que a inovação é a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), processo de trabalho, ou prática de relacionamento entre pessoas, grupos e organizações. Inovar é desenvolver a criatividade

visando a uma utilidade, pois só há inovação, quando a nova ideia é julgada valiosa e colocada em prática.

Como forma consciente de colocar o conhecimento em ação, a inovação constitui-se numa poderosa arma de competitividade das empresas, muitas vezes o elemento essencial da sua sobrevivência. Drucker (1985) enfatiza que inovar é o ato que contempla os recursos sob uma nova capacidade de gerar riqueza.

Van de Ven *et al.* (1999) consideram que, a invenção é a criação de uma nova ideia e a inovação é mais envolvente e inclui o processo de desenvolver e implementar uma nova ideia. Ou seja, pode ser a recombinação de velhas ideias, um esquema que desafie a ordem presente, uma fórmula. Já Nakashima (2002) corrobora dizendo que a capacidade de inovar sempre esteve presente nas civilizações de forma que não se trata de algo recente.

As organizações que inovam em todos os departamentos, ou seja, no desenvolvimento de produtos ou serviços e, também, nos processos e em suas áreas administrativas têm grandes oportunidades de alcançar seus objetivos e os resultados planejados. As empresas devem criar vários tipos de inovação e expandir as fronteiras de seus processos de produção de conhecimento para colaborar com organizações externas em busca da inovação. Inovação e geração de novas tecnologias são essenciais para o desenvolvimento econômico de longo prazo, direcionando o sucesso das organizações e sustentando vantagens competitivas para as nações. No entendimento de Sharif *et al.* (2012), numa economia globalizada e baseada no conhecimento, as empresas devem inovar continuamente.

Para inovar e conquistar mais clientes, as organizações procuram por alternativas e práticas na busca por soluções que possam sair na frente da concorrência. Para Teece (2010), a inovação está ligada ao modelo de negócio, pois ele articula e conecta interesses e fornecem dados e outros elementos que demonstra como uma empresa cria e entrega valor aos clientes. Todas as empresas, de forma explícita ou implícita, empregam um modelo de negócio particular, pois descreve o design ou arquitetura dos mecanismos de criação de valor, entrega e captura empregadas no negócio.

Wonglimpiyarat (2010) afirma que, no mundo, existe um aumento de concorrência e um diferencial para as nações, é a capacidade de inovação, pois, ela fornece aceleração do avanço tecnológico. Para melhorar o desempenho competitivo, o país precisa de infraestrutura que permita apoiar o processo de geração de ideias e de descoberta para o mercado. Investimentos em fundamentos de inovações como incubadoras tecnológicas, parques científicos, centros de inovação são necessários para apoiar a comercialização de novos produtos e processos.

Sauermann e Cohen (2010) ratificam que o desempenho inovador em empresas também depende pesadamente sobre os motivos pecuniários e não pecuniários dos funcionários que atuam em pesquisa e desenvolvimento. Existe uma relação positiva entre os motivos financeiros e o desempenho de inovação, onde se espera ser recompensado e onde a inovação faz parte das responsabilidades do cargo dos indivíduos.

No desenvolvimento de estratégias de inovação, os gestores devem equilibrar o desejo de clareza estratégica com a necessidade de permitir a criatividade e exploração. Na percepção de Kelley (2009), os gerentes devem estruturar programas que garantam inovações para beneficiar os recursos da organização, minimizando as inúmeras restrições que podem impedir atividades não convencionais. Para Oke *et al.* (2012), os gerentes são constantemente confrontados com uma infinidade de iniciativas para melhorar o desempenho da inovação, mas têm recursos limitados para implementá-las simultaneamente. Uma política de Recursos Humanos com foco em inovação, incluindo recrutamento e seleção, sistemas de recompensas e reconhecimento podem incentivar a geração de novas ideias, quebra de regras e

comportamento, o que promove o desenvolvimento da inovação e contribui para a eficácia das empresas no desenvolvimento de novos produtos em relação aos concorrentes.

Os líderes devem atuar nas equipes de forma a apoiar a criatividade e inovação e neste sentido Hyypia e Parjanen (2013) acreditam que a inovação é, muitas vezes, dependente de conhecimentos e habilidades diferentes, o que torna importante a diversidade. Isto significa que as organizações precisam ser capazes de capitalizar e gerenciar a diversidade de seus funcionários. Ideias criativas e inovação são susceptíveis de serem encontradas na diversidade de conhecimentos, habilidades e experiência.

Na percepção de Baron e Tang (2011), as pessoas que vivenciam um predomínio de emoções positivas tendem a obter sucesso e realizar várias conquistas na vida, não apenas porque o sucesso leva à felicidade, mas porque afeto positivo gera sucesso. Estas conclusões estendem-se para o reino do empreendedorismo, o que sugere que efeito positivo entre os empresários pode incentivar a criatividade e, conseqüentemente, a inovação ao nível da empresa. Como a inovação, por sua vez, é frequentemente um ingrediente-chave em novo sucesso de risco, a tendência a experimentar sentimentos positivos ou emoções com frequência, e em uma grande variedade de contextos, pode de fato conferir vantagens importantes sobre os empresários e os novos empreendimentos.

Segundo Pinchot (2004) a inovação é mais do que criatividade, fato este que exige dos profissionais um comportamento empreendedor já que o verdadeiro desafio é transformar ideias em realidades rentáveis.

Dazza (2003, p. 91), considera que:

a criatividade e a Inovação estão entre os principais recursos das empresas, porque os potenciais individuais, ao socializarem e irrigarem o interior da organização por meio de concepções e ferramentas criativas, permitem que as empresas se adaptem e respondam melhor às mudanças, desaprendam e aprendam, melhorem o ambiente de trabalho, substituam a tempo os produtos e serviços e projetam outros novos com os diferenciais apropriados para competir nos mercados globalizados atuais.

Segundo Miguez (2012), a geração de ideias é uma técnica de estímulo à criatividade e é indispensável no processo de inovação. Dorow (2013) ratifica o entendimento de que existem algumas técnicas para estimular a criatividade e o incentivo à geração de ideias são elementos-chave para este estímulo, no processo de inovação, ou seja, as etapas iniciais do processo são muito importantes na área da gestão empresarial. Assim, a gestão de ideias pode ser considerada o núcleo da gestão da inovação.

Mueller *et al.* (2012) argumentam que, muitas vezes, as pessoas rejeitam ter ideias criativas mesmo que as desejem, pois possuem incertezas, inseguranças quando se sentem avaliadas. Os autores dizem, ainda, que independentemente do grau em que as pessoas tenham a mente aberta, quando se sentem desmotivadas, elas experimentam associações negativas com a criatividade, fazendo com que desistam de suas ideias criativas.

Dias *et al.* (2012, p. 33), dizem que no âmbito empresarial, há "alguns limitadores da criatividade, como os paradigmas, formas tradicionais de aprendizagem, o medo e a fragilidade inicial das próprias ideias".

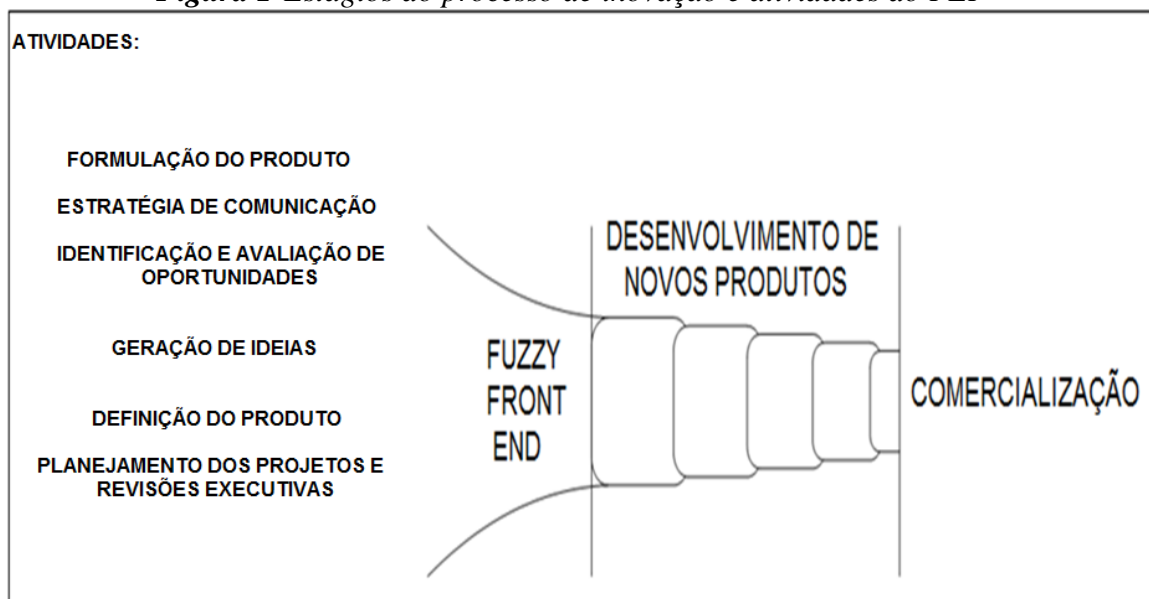
Toda pessoa tem potencial para ser criativa, mas nem todas realizam esse potencial, por não terem oportunidades de desenvolvê-lo. Buscar o autoconhecimento para conhecer a si mesmo, para perceber suas capacidades, possibilidades e limitações, perceber barreiras e dificuldades, construir estratégias para transformar as ideias em ações criativas, isso é desenvolver o potencial criativo.

Segundo a *Organization for Economic Co-Operation and Development* (2005), inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou mesmo um novo processo, método de marketing, ou método organizacional nas práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Uma inovação refere-se a uma ideia, processo ou produto que chega ao mercado e pode ser um pouco ou totalmente diferente a ponto de mudar um paradigma (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005).

A partir da necessidade identificada pelos estudiosos Khurana e Rosenthal (1998) de proporcionar maior clareza a essa parte do processo, foi desenvolvido o modelo de Koen (2001) que segundo os autores definem os três estágios do processo de inovação conforme a Figura 1. A primeira etapa chamada *fuzzy front end* representa as atividades e o tempo antes do desenvolvimento, desde a geração de uma ideia até o conceito de um produto e envolve: a formulação do produto, estratégia de comunicação, identificação e avaliação de oportunidades, geração de ideias, definição do produto, planejamento dos projetos e revisões executivas. Essa etapa permite interações e aprendizados constantes isso faz com que o designer esteja sempre experimentando novos caminhos e aberto a novas alternativas: o erro gera aprendizados que o ajudam a traçar direções alternativas e identificar oportunidades para a inovação. Na etapa de desenvolvimento de novos produtos (segunda etapa) acontecem a prototipação e os testes, seguido da etapa de comercialização do produto (terceira etapa).

Figura 1-Estágios do processo de inovação e atividades do FEI



Fonte: Adaptado de Koen *et al.* (2001)

Alencar (1996, p. 3) considera que:

Inovar significa, como o próprio termo sugere, introduzir novidade, concebendo-se a inovação organizacional como processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto.

É importante ponderar que para alcançar a competitividade por meio da inovação, cada organização deve adaptar seus processos a sua realidade e as suas possibilidades de desenvolvimento integrando o conhecimento e sua capacidade de inovar. Todavia há a

necessidade de investir no potencial humano favorecendo a integração, a inter-relação, a interação e a participação entre pessoas e departamentos para o alcance da necessária sinergia. É tendo a ousadia de deixar a criatividade emergir com todos os envolvidos no processo de construção dos novos rumos da organização que ocorrerá significantes mudanças, trazendo diferencial ao mercado altamente competitivo.

DESIGN THINKING

Normalmente, os colaboradores são fontes sublimadas de inovação dentro do processo produtivo e podem contribuir por meio de seu conhecimento tácito, intervindo no sistema de rotinas e procedimentos, com sugestões ou opiniões, consolidando assim uma maior integração com o seu meio de trabalho, de modo a deixar de ser simples executor de tarefas para ser sujeito da ação, isto é, passam de sujeito passivo para ativo. Wiig (1997) considera que dar conhecimento às pessoas traz inovação e capacidade contínua para criar e entregar produtos e serviços da mais alta qualidade. Isso também exige captura de conhecimento efetivo, reuso e construção sobre o conhecimento prévio.

Gramigna (1993, p. 41) corrobora essa ideia dizendo que:

o momento é favorável para reforçarmos nossas práticas nas empresas, visando resgatar o homem em sua essência. Acredito que, se usarmos instrumentos que permitam ao homem a autodescoberta de seu potencial criativo, suas habilidades e sua riqueza, podemos transformar nossas vidas nas empresas. [...] temos o poder da transformação. E transformação é ação.

São muitas as abordagens e técnicas que estudiosos utilizam para o despertar da criatividade. Privilegiam-se, neste estudo, o Design Thinking que é uma abordagem centrada no ser humano que possibilita a geração de ideias em diversos contextos.

Foi buscando novos caminhos para a inovação que foi criado o *Design Thinking* (VIANNA *et al.*, 2011), sendo este uma abordagem que trabalha em um processo multifásico e não linear - *fuzzy front end* que permite interações e aprendizados constantes. Isso faz com que o designer esteja sempre experimentando novos caminhos e aberto a novas alternativas: o erro gera aprendizados que o ajudam a traçar direções alternativas e identificar oportunidades para a inovação.

Esta técnica é a especialidade da IDEO – empresa de consultoria global de *design*, que ajuda organizações a desenvolver projetos por meio desta metodologia, e que resolveu expandir suas ideias para além do mundo business, principalmente para a educação escolar.

Portanto, o *Design Thinking* pode ser definido como uma abordagem centrada no ser humano para inovação que integra as necessidades individuais, as possibilidades tecnológicas e os requisitos para o sucesso.

Segundo Brown (2010), os *designers* entendem que não existe uma melhor forma de realizar um processo. Assim, os defensores dessa abordagem acreditam que os *designers* não solucionam problemas e sim trabalham através deles (BROWN, 2010).

Na prática, a abordagem proposta por Brown (2010), é dividida em cinco etapas: Descoberta; Interpretação; Ideação; Experimentação e Evolução. A **primeira etapa** é a da descoberta, onde a curiosidade sobre como enfrentar o desafio é aguçada e as questões são levantadas. A **segunda** é a interpretação, que transforma as ideias em percepções significativas. Histórias, experiências e bagagem individual são bastante valorizadas para que o todo represente as múltiplas perspectivas de soluções. A **terceira** é a ideação, que significa gerar um monte de

ideias. Muitas vezes, pensamentos malucos se tornam visionários. Com preparação e cuidado, reuniões para pensar fora da caixa podem render centenas de novas ideias. A **quarta** é a da experimentação, são as ideias ganhando vida. É quando se experimenta algumas possíveis soluções para o desafio lançado. Ao construir protótipos, as ideias se tornam mais tangíveis e o aprendizado com a tentativa clareia o pensamento sobre como e o que pode ser feito para melhorar e refinar uma ideia. Por último, **a evolução**, que é o desenvolvimento do conceito ao longo do tempo, que envolve o planejamento dos próximos passos, o compartilhamento da ideia com outras pessoas que podem se envolver e ajudar e a documentação do processo, para que a evolução seja percebida e que se faça seu acompanhamento.

Em cada etapa, a equipe oferece dicas de como organizar as ideias, formatar listas, usar *post-its*, histórias inspiradoras, fotos, aplicativos para *tablets*, celular etc. São inúmeras soluções que não devem ser seguidas à risca. Cada problema requer uma abordagem que deve ser construída coletivamente, sem uma fórmula pronta.

O objetivo é trazer uma proposta para que gestores e educadores criem e encontrem soluções criativas para o processo de ensino e aprendizagem focando na cocriação, na colaboração de todos para se chegar a um objetivo comum.

Brown (2010) considera que o profissional do *Design Thinking* deve possuir algumas habilidades tais como:

- realizar análise e síntese, identificando padrões na desordem de informações complexas, sintetizando novas ideias a partir de fragmentos e sentir empatia a partir da relação com pessoas diferentes;
- fazer experimentação e prototipagem para inspirar novas ideias, possuir tempo, recursos e espaço para cometer erros em busca dos acertos;
- cultivar o otimismo na crença de que as coisas podem ser melhores do que são e acreditar na capacidade que possui;
- ter facilidade em participar de *brainstormings*, em estruturas colaborativas com regras bem definidas para geração de ideias; e
- utilizar pensamento visual, expressando suas ideias por meio de desenhos.

No *Design Thinking* é almejada a satisfação das pessoas envolvidas no problema em questão e deixa latente a questão da empatia e a importância dela para o engajamento de cada um ao longo do processo.

GESTÃO EMPREENDEDORA DA INOVAÇÃO

O tema empreendedorismo vem sendo alvo de discursos a cerca do crescimento econômico, geração de emprego e processo de inovação, a fim de melhorar produtividade, modelos de negócio, processos, entre governantes, empresas e pessoas.

O termo gestão refere-se às práticas utilizadas para administrar, gerenciar. Uma gestão empreendedora, segundo Carneiro (2008) refere-se a um modelo de gestão fundamentado em ferramentas que são imprescindíveis para a sobrevivência e o sucesso de organizações contemporâneas, alicerçada ao perfil empreendedor de seus dirigentes que são primordiais para esse modelo. O autor em seus estudos intitulado, *A gestão empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais*, trabalhou com um modelo de gestão empreendedora com oito variáveis, que em seu prisma são essenciais para a implementação bem sucedida de uma cultura empreendedora dentro de uma organização com fins lucrativos, tendo a visão

sistêmica pairando em todos os enfoques e como lente o empreendedorismo, que são elas: (1) Liderança com cultura de execução; (2) Intraempreendedorismo; (3) Gestão por competências; (4) Gestão do conhecimento; (5) Cultura da inovação; (6) Planejamento estratégico; (7) Política de remuneração variável; e (8) Tecnologia da Informação. São oito enfoques traçados pelo pesquisador, que pondera que esses enfoques buscam como objetivo final “a satisfação máxima do cliente, diminuição dos custos da organização e a consequente maximização de resultados” (CARNEIRO, 2008, p. 3).

Dornelas (2003) afirma que o nível de inovação na organização depende diretamente dos objetivos organizacionais e de seus valores, pois a inovação é determinada pela prática ligada ao empreendedorismo, a qual não se limita apenas à inovação, mas está ligada também às dimensões de risco e proatividade.

As organizações empreendedoras se diferenciam das demais por ter sua cultura voltada para as características empreendedoras, sendo o empreendedor o grande agente do processo de gestão, contribuindo de forma assertiva na performance organizacional. Segundo Costa, Cericato e Melo (2007, p. 41), as organizações empreendedoras se caracterizam como empresas com:

grande capacidade de aprendizagem uma vez que favorecem novos relacionamentos estabelecidos entre indivíduos e equipes, o que permite a mudança da cultura organizacional. Essas relações estabelecem um novo padrão de trabalho, no qual o relacionamento entre as pessoas e a empresa terá maior liberdade e capacidade de promover a ordem em um mercado complexo que muda rapidamente.

O Quadro 2 mostra um comparativo entre uma organização tradicional e uma empreendedoras, em relação à estrutura, aos programas de formação e desenvolvimento, bem como aos valores e aos sistemas de desempenho e recompensa de seus colaboradores.

Quadro 2: Comparativo entre organizações tradicionais e organizações empreendedoras

	ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS	ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Burocrática, hierárquica; - Vertical, funções e departamentos isolados; - Centrada internamente; - Rígida e formal com sistemas de controle fortes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informal, não hierárquica; - Horizontal, igualitária; - Centrada externamente; - Estruturas e sistemas mais flexíveis.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Conformidade, previsibilidade e estabilidade; - Comando e controle; - Produtos produzidos em massa e volume; - Passa a pente fino, novos 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação, criatividade, individualismo, tomada de riscos; - Cooperação, comunicação, relacionamentos e alianças; - Qualidade, padronização e velocidade na criação de produtos;

	<p>recrutadas em função de desempenhos anteriores, usando referências e entrevistas individuais;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrata os melhores e dá-lhes formação para que subam a escala empresarial; - Assimila novos empregados na cultura com procedimentos cuidados; - Clarifica papéis e responsabilidades com descrições de posto explícitas; - Usa linhas de montagem e postos especializados; - Centra-se no indivíduo e apoia o emprego para a vida; - Valoriza a antiguidade e a lealdade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leva tempo a recrutar o indivíduo certo e passa a pente fino as competências e adaptabilidade à cultura; - Recruta internamente e externamente; - Define postos à medida das necessidades e oportunidades; - Desloca os empregados em função do ambiente; - Sublinha o trabalho de equipe igualitário e as equipes com funções cruzadas; - Oferece uma variedade de carreiras possíveis, escalões múltiplos e postos mais complexos, menos estruturados, necessitando de cooperação de funções cruzadas; - Tolerar erros no processo de aprendizagem.
<p>Sistemas de desempenho e recompensa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia o desempenho individual; - Especifica o resultado de atividades e avalia o indivíduo consoante a esses resultados; - Avalia o desempenho por comparação com o desempenho passado ou de outros; - Promove segundo padrões e requisitos funcionais bem definidos; - Oferece segurança e retribuição constante com picos e benefícios para motivar e fidelizar, mas com poucos incentivos para a mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de desempenho participativa com mais de um avaliador; - A avaliação baseia-se no valor potencial e futuras contribuições; - As medidas de desempenho possuem critérios individuais e de grupo, com parte da compensação ligada aos resultados da equipe; - Retribuição mais flexível e maiores incentivos, monetários e simbólicos, encorajando melhor desempenho, apesar de a tendência ser escalas de pagamento mais reduzidas; <p>Sublinha a eficácia e os resultados.</p>
<p>Programas de formação e desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formação para um posto específico; - Programas de desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Sublinha a formação em equipe e competências participativas; - Desenvolve novas competências e

	para gestores e executivos de topo.	conhecimentos através da formação e programas de desenvolvimento; - Desenvolvimento a longo prazo para futuros desafios.
--	-------------------------------------	---

Fonte: Adaptado pelas autoras de Portal Gestão (2012).

A Figura 2 ilustra a integração das pessoas com a esfera organizacional empreendedora.

Figura 2: Síntese da integração das pessoas e organizações empreendedoras



Fonte: Adaptado pelas autoras de Costa, Cericato e Melo (2007, p. 40).

É nesse âmbito que se pode abordar a importância do indivíduo com perfil empreendedor em organizações empreendedoras, pois o desenvolvimento é mútuo. A organização gera subsídios para o desenvolvimento de técnicas/habilidades para o indivíduo e, em contrapartida, ele leva à organização seus conhecimentos específicos a serem disseminados, compartilhados na esfera organizacional.

Esse sem dúvida é um dos paradoxos da gestão, para ser estável e perene, uma organização deve constantemente promover a mudança. Na maioria das vezes as empresas promovem pequenas mudanças, cujo somatório permite manter-se à frente dos concorrentes. Essas pequenas mudanças são fruto do trabalho e iniciativa de empreendedores, também chamados de intraempreendedores, que se encontram nas organizações.

Identificar a capacidade empreendedora de uma organização não significa apenas a observação e análise de suas características, mas a visualização global da empresa, análise do seu projeto, estratégias, tecnologias, o potencial de seus colaboradores, crédito à criatividade e o estímulo a inovação (FILION, 1999).

Torquato *et al.* (2014) entendem que a gestão empreendedora da inovação está intimamente ligada à concepção do valor de uma abordagem de inovação aberta.

A análise das afirmações de Filion (1999) e Torquato *et al.* (2014) nos permite afirmar que uma nova cultura organizacional se faz necessário para a realização de novas práticas de gestão, ou o que se pode denominar por gestão empreendedora, voltadas à inovação.

Nesse sentido, a gestão empreendedora da inovação precisa voltar-se à cooperação e sinergia entre pessoas, tanto no ambiente interno quanto externo, para alcançar os objetivos organizacionais, tendo como pano de fundo uma espécie de contrato entre os atores organizacionais, cuja cláusula primeira e mais importante delinea as relações ganha-ganha, ou seja, todos ganham com o sucesso.

No âmbito da gestão empreendedora, o gestor deve identificar as oportunidades que o ambiente externo oferece, necessitando também dominar os processos internos, estabelecendo relações saudáveis com os colaboradores internos, estimulando-os ao desenvolvimento e aprimoramento de ideias para gerar a inovação ao negócio.

A gestão empreendedora é um dos caminhos para a inovação, pois ela agrega valor para a organização, para os colaboradores e para a sociedade. Para a organização, potencializando as competências de seus colaboradores; para os colaboradores, por meio do incentivo ao autodesenvolvimento; para a sociedade, pelos benefícios decorrentes da inovação.

Quando fala-se em gestão empreendedora, grande parte dos profissionais da atualidade ainda a consideram como um conceito ligado à abertura de novos negócios, portanto, fora da organização em que atuam. No entanto, a gestão empreendedora constitui-se, na verdade, em um modelo de gestão baseado em alguns mecanismos que são fundamentais para a sobrevivência e o sucesso das modernas organizações.

As atitudes e habilidades relacionadas ao empreendedorismo, ao perfil empreendedor são imprescindíveis a um modelo de gestão empreendedora, porém isso mesmo não significa que o modelo só exista para a concepção de novas empresas. O conceito é bem mais amplo e pode ser utilizado nas organizações que querem ou necessitam mudar para vencer em um ambiente competitivo.

Birley e Muzyca (2005) afirmam que o empreendedor deve desenvolver novas capacidades de liderança principalmente no âmbito das relações com as pessoas. Bernardi (2010) complementa ao apresentar o conceito de empreendedor-gerente, que continua a atuar com a produção, mas vai além, passando pelas relações internas, com ampla atuação sobre as pessoas.

Para Oliveira (2006) é importante que o empreendedor seja gerente e cultive uma gestão voltada às pessoas, estabelecendo condições e clima interno favorável. Uma empresa com ambiente de trabalho desconfortável, relações interpessoais e hierárquicas deficientes apresenta problemas relativos à sua capacidade em inovar.

A Gestão Empreendedora deve promover o desenvolvimento de características como Criatividade; Liderança; Aprender a Aprender; Pró-atividade (é gerar oportunidades e aproveitá-las, ou seja, antecipar-se aos fatos) e Visão Sistêmica. A um modelo de gestão baseada no empreendedorismo, com ações de marketing que se interligam, estratégia, pessoas e operações, sendo esses essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações contemporâneas.

Krause, Willerding (2014, p. 61) dizem que:

O marketing empreendedor pode contribuir de forma efetiva para uma gestão empreendedora da inovação, por meio de práticas não formais, mas que envolvem o estudo do ambiente, visão holística, as atividades do marketing mix adaptado ao porte do empreendimento, as habilidades de relacionamentos com os clientes e parceiros de negócios, a criatividade inovativa, e a capacidade de comunicação interpessoal e corporativa.

A Gestão Empreendedora da Inovação possui a capacidade de construir e destruir conexões, alterar as configurações das redes e conexões e transformar as estruturas organizacionais e do próprio mercado, por esse aparente caos que ela provoca, é que muitos gestores afirmam ser adequada à concepção de novas empresas, não enxergando seu potencial na organização em que atuam.

Como resultado direto desse modelo de gestão, há a inevitável criação de novos produtos; de novas combinações de produtos e mercados; novas alianças são construídas, enquanto outras são desfeitas; relações empresariais e institucionais são remodeladas; relações sociais e mercantis se reforçam e se modelam; os processos organizacionais são também inevitavelmente remodelados.

A reconfiguração passa não só pela capacidade de combinação de recursos produtivos convencionais, disponíveis no mercado e compatíveis com um determinado padrão de conhecimento existente, também pela capacidade de combinação de recursos existentes, mas não relacionados ou não considerados compatíveis. Parece redundante, mas a gestão empreendedora da inovação amplia a capacidade de inovar das organizações.

METODOLOGIA

Considerando-se o problema em questão, este estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. A pesquisa em pauta se classifica como exploratória, pelo fato da mesma familiarizar o pesquisador com o assunto e com a realidade da organização. A pesquisa exploratória, para Mattar (2001), tem o intuito de proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema e aprofundar questões a serem estudadas. É descritiva no momento que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é sem se preocupar em modificá-la. Triviños (2008, p. 110) considera que “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, para atender as exigências do objeto do estudo, pois segundo Richardson (2008) os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Neste estudo, a coleta de dados se deu por meio da revisão bibliográfica composta por uma revisão sistemática da literatura, na base de dados *Scopus*, por ser esta uma base de dados multidisciplinar que possibilita levantamento por palavras chave, resumo e títulos e pesquisa bibliográfica, sendo assim, dados obtidos por fontes secundárias. A revisão sistemática da literatura permitiu reunir e abreviar as evidências disponíveis sobre o tema principal de investigação, tendo como objetivo identificar e avaliar as evidências disponíveis sobre o objeto proposto em registros teórico-empíricos, bem como sua contribuição nas organizações.

Do portfólio encontrado com as palavras chave “Criatividade”; “Inovação”; “*Design Thinking*” e “Gestão Empreendedora da Inovação” onde a pré-seleção das publicações se deu pela avaliação do título, das palavras-chave e dos resumos. Após esse processo, buscaram-se as publicações completas, encontradas pela estratégia de busca, para posteriormente verificar sua adequação, aderência à pesquisa, coerência e complementaridade das ideias sustentadas pelos mesmos.

Por fim, após os dados coletados, buscou-se fazer uma análise e interpretação dos dados obtidos com base no levantamento bibliográfico.

ANÁLISE DOS DADOS

O Design Thinking busca diversos ângulos e perspectivas para solução de problemas, priorizando o trabalho colaborativo em equipes multidisciplinares em busca de soluções inovadoras. Busca-se “mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos para ganhar uma visão mais completa e assim, melhor identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las” (VIANNA *et al.*, 2011, p. 8). O *Design Thinking* propõe que um novo olhar seja adotado ao se endereçar problemas complexos, um ponto de vista mais empático que permita colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto e gerar resultados que são mais desejáveis para elas, mas que ao mesmo tempo financeiramente interessantes e tecnicamente possíveis de serem transformados em realidade.

Apesar do consenso sobre os processos e as ferramentas essenciais envolvidos no pensamento de *design*, a tarefa de trazer rigorosos testes empíricos para avaliar os resultados produzidos por uma prática composta por quando se olha múltiplas etapas e ferramentas e o estabelecimento da causalidade com os resultados complexos como o desempenho da inovação é um desafio. Recentemente, o trabalho de campo sistemático começou a emergir, esse procura explorar o uso do pensamento de design. Ou seja, encontrar evidências de melhorias de desempenho para além da capacidade de inovação das soluções à medida que exploramos como expandir (GRANT; BERRY, 2011).

O *design* oferece muitas oportunidades para inovação, para um sistema inteiro com uma mente aberta para fazer ajustes em múltiplas dimensões, ele auxilia a tomada de decisão ao integrar novas tecnologias e novas abordagens.

Na pesquisa realizada, ficou caracterizado que o estímulo do potencial criativo visando a inovação nas organizações ocorre a partir do momento em que o colaborador é conscientizado da importância de sua participação no processo de criação que pode começar desde uma conversa informal em uma sala de lazer, relacionamento entre setores, treinamentos internos e externos, liderança participativa, busca constante de informação e conhecimento, bem como, acompanhar as tendências no mercado.

Proporcionou resultados de relevância para a área investigada, ou seja, dos fatores norteadores ao desenvolvimento da criatividade, considerando-se que, ao perceber seus fatores limitantes ao processo criativo organizacional, pode realinhar os processos que possibilitem o despertar criativo dos colaboradores enquanto expressão de talentos para o processo de inovação da organização.

Pode-se fazer uma reflexão sobre a importância do despertar criativo dos colaboradores de organizações, como propulsor à inovação organizacional diante do contexto altamente competitivo, onde buscou-se apresentar as ferramentas do *Design Thinking* para inovação por meio de uma revisão de literatura. Buscou-se ainda a compreensão da dinâmica da abordagem *Design Thinking*, sobre o pensamento de *design* que sugere uma maior atenção as novas práticas de gestão dos estudiosos de forma consistente e coerente que só se constitui em prática diferenciadas.

Assim, sugere-se que as práticas *Design Thinking*, que possuem o potencial de melhorar os resultados de inovação, mitigando algumas falhas cognitivas, podendo assim, ajudar os tomadores de decisão a abordar muitas das discordâncias existentes no ambiente mercadológico, onde muitas vezes os seres humanos projetam seu próprio mundo nos outros, precisando assim, de agentes preparados para tal.

A pesquisa identificou que são as pessoas que geram conhecimento e são agentes do processo de inovação, pois interagem e compartilham seus conhecimentos com os demais membros do ambiente no qual estão inseridas. São elas que detêm a capacidade de acumular experiências, conhecimentos e capacidade de criação (ativos intangíveis) e podem aplicar as inovações no contexto em que vivem. Desta forma proporcionou resultados de relevância para o segmento empresarial, já que por meio do *Design Thinking* pode-se planejar atividades, de forma integrada, identificar problemas e dificuldades e podem realinhar os processos, resultando em um modelo de negócio eficiente, eficaz e consequentemente inovador.

Por fim, o estudo possibilitou a reflexão de que canalizar emoções para finalidades produtivas, como o trabalho em equipe, a cooperação e a harmonia, permite que os componentes do grupo desfrutem ao máximo das suas capacidades mais criativas e talentosas, ao mesmo tempo em que juntos aperfeiçoam o exercício da eficiência compartilhada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se evidenciar nesse estudo, que uma gestão empreendedora, é regida por um modelo de gestão baseada em variáveis que se interligam, tendo como principais processos o tripé: estratégia, pessoas e operações, sendo esses essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações contemporâneas.

Uma gestão voltada para as habilidades, atitudes e competências, com flexibilidade às mudanças, criatividade, perfil empreendedor, enfatizando o trabalho em equipe, perfil de líder diferenciado, em busca de inovação, incentivando seus colaboradores e líderes, a faz promissora e competitiva no mercado atuante. Pois, é por meio de uma gestão empreendedora, integrada, com foco no desenvolvimento dos indivíduos, com política de remuneração diferenciada, tendo em sua estrutura o suporte da tecnologia da informação, com sua cultura voltada para a inovação e incentivo ao intraempreendedorismo, é que se regue com eficácia nos palcos do mundo moderno.

O papel do *design* é exclusivo para esse fim, porque traz oportunidades criativas e abordagens divergentes para resolver problemas de negócios que raramente entram em jogo. Ao contrário de consultores de gestão, que muitas vezes, são contratados para ajudar as empresas a formular novas estratégias de atendimento por meio da análise e da otimização do que já existe. No processo, eles podem inventar novos espaços de mercado e oportunidades (LOCKWOOD, 2009).

O *Design Thinking* é um processo que possibilita tentar mais coisas e permite arriscar mais, podendo assim, fazer-se uma reflexão sobre a relevância do *Design Thinking* em parceria no processo criativo, “geradora de inovação, para a criação ou aprimoramento de novos conhecimentos criativos. Tais conhecimentos, alicerçados pela criatividade científica, possibilitam novos fenômenos empíricos, em que o homem é o facilitador para que a criatividade possa florescer no processo de inovação” (TORQUATO; WILLERDING; LAPOLLI, 2013, p. 196).

É no ser humano que se encontra o conhecimento e a criatividade que dão suporte à sobrevivência organizacional no mercado competitivo atual. Portanto, se faz necessário o desenvolvimento de novas habilidades, estimulando os profissionais através da criação de sistemas onde possam liberar o talento sobre a realidade que atuam num contínuo processo de crescimento pessoal e profissional.

As organizações devem entender que a criatividade é uma das maiores habilidades para enfrentar as adversidades competitivas da atualidade e, por isso, devem proporcionar

ambientes em que seus colaboradores se sintam confiantes, determinados e ávidos na busca de saberes, de objetivos, metas e liberdade para que o processo criativo possa acontecer. É certo que o conhecimento tácito é difícil de ser explicado e, muitas vezes, as organizações subestimam a capacidade criativa de seus colaboradores e não criam espaços, inclusive, até inibem, mas em busca do bom funcionamento e da manutenção organizacional, deve-se ter como premissa o indivíduo e suas práticas para o descortinar da criatividade e inovação nos palcos do “arranha-céu” mercadológico.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron, 1996.
- AMABILE, T. M. **The social psychology of creativity**. New York: Springer, 1983.
- BARON, R. A.; TANG, J.. The role of entrepreneurs in firm-level innovation: joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 49-60, 2011.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2010.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.
- BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CARNEIRO, J. G. S. P. **A Gestão Empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais**, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-gestao-empreendedora-como-fator-de-sucesso-nas-organizacoes-empresariais/2140/>>. Acesso em: 02 set. 2014.
- COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. de. **Empreendedorismo corporativo**: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 32 - 43, outubro/dezembro 2007.
- DAZZA, R. P. Gestão do Conhecimento versus Gestão das Habilidades Criativas nas Organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 84-92, 2003.
- DIAS, A. J.; TISCOSKI, G. P.; BRUHL, R. G. K.. As marcas de um empreendedor: um estudo de caso no segmento de farmácias magistrais. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B.. **Vivências Empreendedoras**: a prática de empreendedorismo em organizações. Florianópolis: Pandion, 2012.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DOROW, P. F.. **O processo de geração de ideias para a inovação**: estudo de caso em uma empresa náutica. 2013. 158f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2013.
- DRUKER, P. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1985.
- FIALHO, F. A. P. et al. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**: como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abril/julho. 1999, p. 5-28.

FREITAS JUNIOR, V. et al. Criatividade e Inovação tecnológica: uma análise bibliométrica. In: ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T.; SILVA, A. L.; BATISTA, C. R. **Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2013.

PORTAL GESTÃO. 2010. **A DIFERENÇA ENTRE ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS E ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS**. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/gestao/empreendedorismo/item/6213-a-diferen%C3%A7a-entre-organiza%C3%A7%C3%B5es-tradicionais-e-organiza%C3%A7%C3%B5es-empreendedoras.html>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron, 1993.

KELLEY, D. Adaptation and organizational connectedness in corporate radical innovation programs. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 5, p. 487–501, 2009.

GRANT, A.; J. BERRY. The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. **Academy of Management Journal** 54 (1): 73–96, 2011.

HYYPIA, M.; PARJANEN, S. Boosting creativity with transformational leadership in fuzzy front-end innovation processes. **Interdisciplinary Journal of Information, knowledge, and Management**, v. 8, n. 1, p. 21–41, 2013.

KELLEY, T.; KELLEY, D. **Confiança criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

KNELLER, G. F. **A arte e a ciência da criatividade**. 5. ed. São Paulo: Ibrasa, 1978.

KOEN, P. A. *et al.* Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end”. **Research Technology Management**, Arlington, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001.

KRAUSE, M. G; WILLERDING, I. V. A Influência do Marketing Empreendedor na Gestão da Inovação. In: LAPOLLI, Édis M.; DANDOLINI, Gertrudes A.; TORQUATO, Mirian (Org.). **Gestão empreendedora da inovação aspectos fundamentais**. Pandion. Florianópolis: 2014.

LOCKWOOD, T. **Design Thinking**. New York: Allworth Press, 2009.

MACHADO, E. V. **Criatividade e Inovação: um estudo de caso em uma Empresa de Base tecnológica**, 2014. 152f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2014.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MIGUEZ, V. B. **Uma abordagem de geração de ideias para o processo de inovação**, 2012. 187f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2012.

MUELLER, J. S.; MELWANI, S.; GONCALO, J. A. The Bias Against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas. **PSYCHOLOGICAL SCIENCE**, v. 23, n. 1, p. 13-17/30, 2012.

NAKASHIMA, Norio. **Gestão do Empreendedorismo como Fonte de Vantagem Competitiva**. São Paulo: EAESP/FGV, 2002.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3. ed. Luxemburg: **OECD**, 2005. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 13 mai 2015.

OKE, A. et al. Innovation strategy, human resource policy, and firms` revenue growth: the roles of environmental uncertainty and innovation performance. **Decision Sciences A Journal of the Decision Sciences Institute**, v. 43, n. 2, p. 273-302, 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PASINATTO, S. **Criatividade e Biodanza®**: a trama que qualifica as relações entre crianças. 2007, 123f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

PINCHOT, G. **Intra-empendedorismo na Prática**: um guia de inovação nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POPE, R. **Creativity**: theory, history, practice. London: Routledge, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 23 fev. 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 163–180, 2007.

SAUERMANN, H.; COHEN, W. M. What makes them tick? Employee motives and firm innovation. **Management science**, v.56, n. 12, p. 2134-2153, 2010.

SETIADI, N. J. et al. Assessing creativity skill development in art and design among undergraduate students: Implementing creative potential simulation software to capture creativity-relevant personal characteristics. **International Conference on Teaching, Assessment And Learning For Engineering**, Tale 2013, 6654444, p. 268-272, 2013.

SHARIF, N.; BAARK, E.; LAU, A. K. W. Innovation activities, sources of innovation and R&D cooperation: evidence from firms in Hong Kong and Guangdong Province, China. **Journal Technology Management**, v.59, n. 3-4, p. 203-234, 2012.

STEIN, M. L. **Stimulating creativity**. New York: Academic Press, 1974.

TEECE, D. J.. Business models, business strategy and innovation . **Long Range Planning**, v.43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento e Produtividade**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/>>. Acesso em: 29 maio 2009.

TORO, R. **Biodanza**. São Paulo: Editora Olavobrás/EPB, 2002.

TORQUATO, M.; MACHADO, E. V.; FELICIANO, A. M.. Inovação Aberta: processo que possibilita o despertar criativo. In: LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. (org.). **Gestão empreendedora da inovação aspectos fundamentais**. 1. ed., Florianópolis: Pandion, 2014. (Livro 1).

TORQUATO, M. M.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, E.. A contribuição da criatividade para o processo de inovação. In: ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T.; SILVA, A. L.; BATISTA, C. R. **Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2013.

TORRANCE, E. P.; MOURAD, S. **Creativity**: its educational implications. Dubuque, Iowa: Kendall Hunt, 1981.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T. Criatividade, Mitologia e Hemisférios Cerebrais. In: ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T.; ZANDOMENEGHI, A. L. A. de O. **Criatividade & conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2010.

VAN DE VEN, A. H. et al. **The Innovation Journey**. Oxford University Press, 1999.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2011.

WIIG, K. M.. Knowledge Management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n.1, p. 06–14, 1997.



WONGLIMPIYARAT, J. Innovation index and the innovative capacity of nations. **Futures**, v. 42, n. 3, p. 247-253, 2010.

ZENG, L.; PROCTOR, R.W.; SALVENDY, G. Creativity in ergonomic design: a supplemental value-adding source for product and service development. **Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, v. 52, p. 503-525, 2010.